

1 Le LAB EFB n'est ni un Ovni, ni une cour de récré, c'est une réponse



Romain HAZEBROUCQ,
responsable pédagogique du LAB EFB,
fondateur de RHVisuels, agence de legal design et de legal project management

CONTEXTE

Depuis 2018, le LAB EFB se donne pour mission de permettre aux élèves-avocats de l'École du barreau de Paris d'acquérir des compétences complémentaires à leur expertise technique. Marketing, communication, QVT, legal design, automatisation, etc. Les futurs avocats découvrent non seulement ces notions, mais aussi des manières de travailler qui les changent des habitudes académiques. Derrière ces thématiques « à la mode », quel est le projet profond du LAB ?

PRATIQUE

A. - Le malaise

C'était un soir, sur LinkedIn, sous une publication qui faisait la promotion d'une formation en marketing pour les avocats, un commentaire sarcastique disait : « À force de consacrer du temps à faire du marketing et à travailler ses *soft skills* au lieu de traiter les dossiers, le simple fait pour un avocat d'être compétent deviendra un véritable différenciateur ».

On comprend l'auteur agacé par le discours ambiant sur « l'évolution inéluctable des professions juridiques ». En effet, les réseaux sociaux déversent à longueur de journée sur les avocats des injonctions à évoluer, s'adapter, à se montrer innovant, à développer ses *soft skills*, à se digitaliser, se transformer, devenir un avocat augmenté, entrepreneur, influenceur, codeur, mettre du *legal design*, faire des *legal operations*, créer sa *legaltech*, et intégrer la *startup-nation*...

Toutefois, le discours développé en réaction au travers de ce commentaire n'est pas convaincant non plus. L'avocat aurait pour lui son expertise, sa rigueur, la confiance qu'il inspire. Et puis il y aura toujours la fameuse relation client-avocat et la parole de l'avocat... Certes, les marges sont encore là, mais les clients renâclent à payer aussi cher qu'avant. Ils comparent, ils viennent déjà renseignés, ils veulent un accompagnement en français normal, et pas un truc d'avocat.

B. - Le problème

Notre conviction, à nous les acteurs de l'innovation du droit, c'est qu'indubitablement, il y a un changement qui se produit, et qui peut se décrire de manière assez simple : ce qui faisait le cœur de métier de la profession d'avocat (et de juriste) est de moins en moins valorisé par les clients. En effet, pour beaucoup de ces clients, l'avocat ne peut plus se contenter de répondre à une question juridique en disant le droit et en facturant le temps qu'il aura mis à trouver cette information. Ce cœur de métier là est dorénavant attaqué par des acteurs qui ne sont pas des avocats, voire qui ne sont pas des acteurs du monde du droit. Ces derniers sont les ALSP, les Alternative Legal Service Providers.

Ces acteurs sont capables d'industrialiser la production d'information juridique pour la vendre à un prix compétitif. Ils peuvent le faire car ils se concentrent sur des verticales et captent des clients, secteur d'activité par secteur d'activité. Là

où il y avait un avocat en droit des affaires généraliste, il y a dorénavant une hotline conseillant les agents immobiliers, un outil analysant les baux commerciaux, un logiciel permettant de faire des diagnostics fiscaux, une plateforme proposant de générer les actes relevant du droit des sociétés, une entreprise analysant en masse les déclarations d'arrêts maladie des entreprises pour identifier les petites erreurs qui, cumulées, coûtent des millions. Et demain, qui sait, une plateforme dédiée aux problèmes juridiques des restaurateurs, une autre produisant des vidéos sur les risques juridiques des pharmacies, etc.

Ces acteurs ne font pas du conseil juridique, ils le contournent habilement par trois moyens. Soit ils fournissent une information préexistante mais tellement ciblée qu'elle répond à la question du client. Soit ils fournissent un outil (calculateur de coût, générateur d'acte...) et intègrent l'information juridique pertinente au sein même de l'expérience du client. Soit ils agissent comme intermédiaire, préqualifient la question juridique du client et la revendent à un avocat dépendant en prenant leur marge au passage.

Ce n'est même pas de la digitalisation, ce n'est parfois même pas de l'innovation, c'est juste la rationalisation d'un domaine jusque-là épargné. Les banques, les assurances, les agences de consulting l'ont vécu. Les avocats et les juristes le vivent aujourd'hui.

Déjà, ces acteurs se positionnent sur les mots-clés que tapent les clients dans leurs recherches Google. Ainsi, le risque n'est pas demain qu'une plateforme automatisée devienne une solution alternative aux avocats pour chaque question juridique spécifique, le risque est plutôt que chaque question juridique trouve en face d'elle son ALSP dédié.

En conséquence, l'avocat qui se contente de rendre des consultations tapées sous Word, synthétisant les ouvrages et la doctrine purement juridiques, et préconisant des solutions génériques pour une clientèle diversifiée, va voir augmenter ses difficultés. Étant spécialisé en tout, sa communication ne touchera personne de précis. Acceptant des dossiers variés et n'ayant pas les moyens de se doter d'outils, il sera en moyenne trop cher. Enfin, n'ayant pas le temps de se plonger dans les spécificités et les codes d'un secteur donné, le service qu'il fournira sera vu comme moins pertinent que ce que pourra proposer un ALSP ultraspécialisé.

Déjà les directions juridiques savent que pour garder leurs budgets et leurs collaborateurs, elles doivent sortir de leur bureau et proposer aux opérationnels des alternatives au classique : « renvoyez-moi la question par mail, je vous ferai une réponse ».

Le métier va changer, et cela va déstabiliser ceux pour qui, être avocat, c'est rédiger des consultations, des contrats, des courriers et des conclusions (avec quelques différences suivant la spécialisation technique). Cela va toutefois libérer ceux qui subissent comme un poids cette définition très bureaucratique du métier d'avocat (une définition par les livrables qu'ils produisent, et pas par les compétences dont ils disposent).

C. - Les voies et les compétences

Il n'y a pas un unique profil d'avocat augmenté à adopter uniformément. Il y a des possibilités qui rendent les carrières à venir moins linéaires et plus excitantes. À ce jour, nous percevons 4 de ces possibilités de nouvelles carrières :

- **l'avocat ALSP** qui profite des nouvelles possibilités de création d'activités accessoires et développe, en tant qu'avocat, sa propre ALSP. Il industrialise ainsi un micro-sujet dont il est expert. Il le fait via le développement d'outils digitaux ou juste la mise en place d'une organisation efficace ;

- **l'avocat guichet unique** qui se spécialise sur un sujet mais couvre tous ses aspects : que ce soit en droit ou en termes de conséquences extra-juridiques (gestion du risque, recommandation de saisir des opportunités, prise en compte des impacts personnels, etc.). À ce titre, l'interprofessionnalité est un moyen d'accomplir ce rôle de guichet unique auprès d'une clientèle identifiée ;

- **l'avocat consultant juridique** qui propose des prestations en amont de la consultation juridique (formation, audit, accompagnement, etc.) et en aval de celle-ci (mise en œuvre, gestion de projet, etc.) ;

- **l'avocat slasher** qui va et vient dans sa carrière entre les postes d'avocat, de juriste et d'opérationnel en profitant de l'apparition de certains nouveaux métiers : *product owner* d'outils juridiques, chef de projets juridiques, créateur de contenus juridiques pour des ALSP, etc.

Ces carrières vont confronter les avocats à de nouvelles expériences. L'avocat ALSP devra devenir un avocat entrepreneur, capable de percevoir d'abord le business model derrière le sujet juridique, puis l'organisation derrière ce business model et enfin les outils d'automatisation à développer au service de cette organisation. L'avocat guichet unique devra toucher précisément le segment de clientèle restreint qu'il vise. La réussite de son activité reposera donc sur le marketing, la capacité à fédérer une communauté, approfondir la connaissance de son univers et vulgariser le droit pour elle. L'avocat consultant juridique devra savoir phaser un projet, *pitcher* une stratégie, animer une équipe pluridisciplinaire et piloter des prestataires. L'avocat *slasher* devra connaître les codes de l'entreprise pour pouvoir y entrer et y revenir au gré des opportunités professionnelles.

Ces expériences vont nécessiter de mobiliser des compétences. Qu'on les désigne comme des compétences digitales, comme des *soft skills*, qu'on en dénombre 10 ou 30, ou qu'on les résume juste comme l'autorisation enfin donnée de lâcher sa posture d'avocat pour se montrer pragmatique et imaginatif dans sa pratique du droit, il demeure que ces compétences ne sont pas enseignées dans le cursus actuel des juristes.

C'est là que le LAB EFB entre en jeu...

D. - Le fonctionnement du LAB EFB

Créé en 2018 à l'initiative de Marie-Aimée Peyron, alors bâtonnier de Paris, Pierre Berlioz, alors directeur de l'EFB, et mis sur les rails par Mélik Boudemagh et les équipes de la legaltech HERCULE, le LAB EFB vise à répondre à une demande du terrain : préparer les futurs collaborateurs à la transformation numérique du métier d'avocat. Son ambition

est ainsi de former tous les élèves-avocats à des compétences nouvelles qui viennent compléter leur expertise juridique.

Le LAB EFB fait travailler les élèves-avocats sur une thématique métier autre que juridique, sous l'accompagnement d'un tuteur, en équipe, en autonomie et en mode projet, en vue de *pitcher* un projet devant un jury comme ils le feraient dans le monde professionnel.

Chaque année, ce sont près de 2 000 élèves avocats qui vivent cette expérience, sortent de leur zone de confort et développent près de 300 projets *pitchés* devant une centaine de professionnels du secteur juridique.

Les thématiques métier que le LAB permet d'explorer concernent notamment : la création de nouveaux services, le marketing (qu'il soit de contenus et ou d'influence), l'organisation interne et la QVT (qualité de vie au travail), l'automatisation juridique, le *legal design*, etc.

Les élèves-avocats sont affectés à un atelier dirigé par un tuteur. Les tuteurs du LAB sont des professionnels passionnés et expérimentés qui ont à cœur d'accompagner les élèves-avocats tout au long du processus de création de leur projet. Ils leur donnent les bases méthodologiques de leur domaine, leur fournissent une feuille de route et les conseillent sur leur projet à l'occasion de séances de coaching.

Le LAB, c'est avant tout le travail d'équipe. Les élèves-avocats sont répartis de façon aléatoire dans des équipes pouvant aller de 4 à 6 membres. Il s'agit de les pousser à créer une dynamique et à fonctionner de manière fluide avec des personnes qu'ils n'ont pas choisies.

Les équipes travaillent en autonomie et en mode projet. Elles ne rendent pas un devoir, elles développent un projet et produisent un livrable.

Passage obligé du LAB : le *pitch* devant un jury. Il ne s'agit pas d'un exposé, mais bien d'une vente... La vente de la solution que les élèves ont produite.

E. - La philosophie du LAB : des expériences plutôt que des compétences

Le LAB répond avec des moyens limités à deux défis. Le premier : il peut se former à l'ensemble des compétences qui permettraient de parer à toutes les éventualités de la transformation en cours. Le second : il n'est pas une matière avec un programme.

Sur le premier défi, quand ils passent par le LAB, les élèves-avocats ont encore devant eux un champ des possibles immense. Si le LAB se donnait comme ambition de former méthodiquement à une liste de compétences données, soit cette liste serait gigantesque et l'objectif irréaliste, soit cette liste serait restreinte et, de fait, frustrante. Et puis, comment oser affirmer que l'on forme des adultes à des *soft skills* qui touchent à la personnalité (même s'il existe des cours d'empathie pour les enfants) ?

Sur le second défi, le LAB ne repose pas sur un programme, mais sur une équipe de tuteurs. Comme leurs expertises sont diverses, les ateliers, qui épousent ces expertises, sont divers aussi. Or, cette diversité produit un risque : c'est que le LAB devienne une collection d'ateliers disparates. Si d'un atelier à l'autre, le vécu des élèves-avocats varierait trop (la quantité de travail, les livrables à produire, les attendus, etc.), non seulement le LAB perdrait en crédibilité aux yeux de la profession mais surtout, aux yeux des élèves-avocats eux-mêmes.

Nous avons dépassé ces deux défis de la manière suivante : nous avons établi que, quel que soit l'atelier, celui-ci devrait soumettre les élèves-avocats à 9 expériences identiques. Il s'agit bien d'expériences, et pas de compétences. Les expériences sont des situations qui vont forcer les élèves-avocats à mettre en œuvre des compétences (dont on soupçonne à peu près le teneur sans chercher à la définir précisément). Ces 9 expériences au cœur du LAB sont :

- vivre une situation professionnelle plausible ;
- faire des recherches externes ;

- se confronter à des enquêtes terrain ;
- exprimer une stratégie ;
- produire des documents-métier non juridiques ;
- faire soi-même ;
- explorer la faisabilité ;
- travailler en mode projet et en autonomie ;
- faire une présentation Powerpoint de type projet et la *pitcher*.

Une expérience comme « Faire soi-même » peut sembler très générale de prime abord. Elle signifie que, quel que soit l'atelier, on ne se contente pas de décrire la solution, on tente d'en construire un aperçu, même si on doit bidouiller, même si le résultat est imparfait et/ou moche. À ce titre, ce n'est pas la qualité du résultat final qui est notée, c'est le fait d'être allé se frotter à des outils et des façons de faire différentes. Les élèves-avocats ont même le droit que ça ne fonctionne pas, d'avoir échoué, et ils raconteront pourquoi. Le contrat est rempli tant qu'ils jouent le jeu de se plonger dans une façon de faire nouvelle (comme toucher à un logiciel de montage pour la première fois, s'intéresser à l'UX design pour créer un prototype d'application, créer un site vitrine qui respecte les codes attendus par les internautes, monter un vrai audit QVT, etc.)

Exprimer une stratégie, Se confronter à des enquêtes terrain, Travailler en mode projet et en autonomie, via ces expériences, le LAB, donne l'occasion aux élèves-avocats de se montrer débrouillard et professionnel à la fois : trouver une solution qui n'existe pas à un problème jamais posé... Mais le faire avec méthode et parvenir à convaincre du bien-fondé du résultat.

Une expérience comme « Faire une présentation Powerpoint » de type projet et la *pitcher* est au contraire très précise. C'est un exercice à la fois créatif et codifié auquel tout opérationnel est confronté dans sa carrière en entreprise : qu'il s'agisse de convaincre un client d'une stratégie pour gérer un risque, de convaincre ses associés d'une démarche commerciale à tenter ou d'une réorganisation à mener ou encore de convaincre des partenaires de vous accompagner dans un projet entrepreneurial.

Chaque tuteur doit mettre des moyens en face de chacune de ces 9 expériences. Certaines seront mineures dans son atelier, certaines seront majeures. Mais les élèves-avocats ont la garantie d'y être confrontés.

F. - Les retours des élèves-avocats

Une chose revient sans cesse, à chaque promotion : les futurs avocats peuvent parfois se montrer très conservateurs. Un certain nombre d'entre eux considèrent qu'à partir du moment où on ne leur demande pas d'ouvrir un code ou de rechercher de la doctrine, ce n'est pas du vrai travail.

Les choses changent à compter du premier *coaching* avec le tuteur. En effet, c'est un moment déstabilisant pour les équipes qui improvisent, qui bâclent ou qui contournent la difficulté (celle d'être allé chercher sur le terrain des témoignages, d'avoir fait des recherches documentaires, d'avoir posé les premières briques de leur réflexion). C'est l'occasion de découvrir que ce n'est pas parce que c'est hors du droit que ce n'est pas sérieux. Ce n'est pas parce que leur atelier sonne *cool* qu'il n'est pas exigeant sur le plan intellectuel (par ex. monter une vidéo YouTube, créer un podcast ou faire du *legal design*...). Ce n'est pas parce qu'ils inventent quelque chose de nouveau que la démonstration ne doit pas être fondée sur des données issues de documents ou d'enquêtes qu'on a menées soi-même.

Ce premier choc passé, à quelques très rares exceptions près, l'expérience est réussie. D'ailleurs, voici ce que l'on peut trouver comme retours à la fin de certains rapports :

« Peu porté en temps normal sur la start-up nation, je ne savais pas trop à quoi m'attendre au début de l'aventure, et j'avais peur que le projet entier ne soit qu'une sorte de fumisterie... Néanmoins, j'ai rapidement changé d'avis.

Entouré de camarades motivés et brillants, les idées ont fusé à la vitesse de l'éclair, et malgré le contexte virtuel et globalement morose de notre scolarité à l'EFB, nous avons su petit à petit nous motiver intensément autour de ce projet, jusqu'à devenir franchement enthousiastes lorsque nous déjouons une difficulté ou trouvons une bonne idée de développement.

Personnellement, j'ai beaucoup apprécié de travailler « en mode projet » (le LAB m'a enfin fait comprendre cette expression), quelque chose que je n'avais plus fait depuis mes années de BDE : le travail « classique » d'un juriste est très « méta », nous sommes une « fonction-support », nous commentons les actions des autres, des « opérationnels », chefs d'entreprises etc.

En créant de A à Z une application, en réfléchissant à tous les pans d'un business model, j'ai retrouvé cette adrénaline de la concrétisation d'un projet que je ne rencontre pas tous les jours dans ma vie d'élève-avocat.

Sceptique, j'ai fini conquis ».

G. - Un signal pour la formation universitaire

Le LAB EFB n'est ni un ovni ni une cour de récré, c'est une réponse. De la même manière que de nouveaux acteurs à la démarche entrepreneuriale investissent le domaine juridique, des compétences issues de la démarche entrepreneuriale s'invitent dans la formation des avocats. Mais le LAB ne peut assurer cette tâche seul et en fin de parcours. En amont, l'université doit aussi y contribuer.

« Le LAB a été pour toute l'équipe l'occasion d'apprendre une manière différente de travailler. Dans le cadre de nos études et de nos stages, nous avons davantage pour habitude d'effectuer le travail que l'on nous demande de faire. Il s'agit de surcroît d'un travail le plus souvent très juridique : recherche de jurisprudence, rédaction de mémo, recherches factuelles dans le cadre d'un dossier. L'atelier « Legal Design » du LAB nous a appris à partir du besoin des utilisateurs pour ensuite développer un produit qui réponde à leurs attentes ».

Mercredi 7 juillet, à l'occasion du Pitch Day organisé par le LAB de l'EFB, en partenariat avec LexisNexis, 6 équipes d'élèves-avocats ont pitché leur projet devant un jury présidé par Gilles Accomando, président de l'EFB. Le Grand Prix a été attribué à l'équipe G-Labor (Hadrien Goumy, Morgane Gouriou, Marie Goutal, Clea Gouzou, Nicolas Grail, Arnaud Grassullo), pour son projet Lab'Hitat, qui vise à accompagner les locataires dans des actions contre les bailleurs ne respectant pas les obligations découlant de l'encadrement des loyers dans les zones tendues. Le Prix Coup de cœur a été décerné au projet HappyLawfficer mené par l'équipe Revolawtion (Cécile Couturier, Emilie Cuer, Valentin Dagonat, Emilie Darcq, Sixte De Jerphanion, Clémence De Marassé-Enouf), une application à destination des cabinets d'avocats pour contribuer au bien-être au travail et au renforcement de la communication et de la solidarité, vecteurs d'une meilleure productivité.

Mots-Clés : Avocats - Formation - Innovation - LAB EFB